

宝钢现代化管理丛书 7



冶金工业出版社

中国人民大学出版社

钢的一贯质量管理

黄吉人
郑明身
编著

邓小平同志1979年说：

**历史将证
明，建设宝钢
是正确的。**

《宝钢现代化管理丛书》

编 委 会

总顾问: 袁宝华 黎 明

顾 问: 钱传钧 朱尔沛 王佩洲 沈成孝

编委会 郭廉高

主 任:

副主任: 江永洛 房昭文 李占祥 张俊杰

董贻正 朱景力 邵其滨

秘书长: 柏世宾

委 员: (按姓氏笔划排列)

刘 琦 朱日泉 毕梦林 任崇信

陈治平 张信传 李玉君 李铁城

吴培良 杨德向 金光熙 周口乐

周惠兴 郑明身 俞克纯 徐 昶

徐安琳 徐国华 高海航 黄正毓

解培才 薛新民

主 编: 房昭文

副主编: 李占祥 张俊杰 董贻正

掌握新技術
更善于學習；
更更善于創新。

鄧小平 一九八四年
二月十五日

埋頭育幹，從嚴要求
精益求精，不斷創新

書贈寶鋼

陳雲三



XAH76103

在改革开放中大力 推进企业管理现代化

——《宝钢现代化管理丛书》序

袁宝华

由中国冶金企业管理协会、中国人民大学、上海宝山钢铁总厂联合组织，邀集八所高等院校和科研单位数十位专家、学者与宝钢的同志们合作编著的《宝钢现代化管理丛书》开始陆续出版。这是一件很有意义的事。它标志着我国企业管理的理论研究和实践登上了一个新台阶，也是我国企业管理界的理论工作者和实际工作者密切合作的一项创举。

党的十一届三中全会以来，在党的基本路线指引下，经过十多年的改革、开放，我国工业企业正在摆脱高度集中的、僵化的旧体制的束缚，逐步走上社会主义市场经济的轨道。改革带来了生产力的发展，

促进了生产关系的完善,企业管理也在改革中发生着根本变革。改革前,我国的企业管理基本上是适合于高度集中的旧体制的生产型的管理,是50年代初期学习苏联经验建立起来的。虽然经过“大跃进”和60年代初期的调整,吸收了我们自己正反两方面的经验,有所改进和发展,提出了“鞍钢宪法”,涌现了“大庆经验”。但总体来说尚未脱出生产型企业管理的传统格局。特别是由于“文革”十年动乱的影响,加剧了我国企业技术落后、管理更落后的状况。十一届三中全会之后,随着城市经济体制改革的逐步展开,党中央、国务院对深化企业改革、加强企业管理极为重视,制定了一系列搞活企业的方针政策,开创了我国企业管理的新时期。经过“六五”前后的企业整顿,“七五”期间贯彻《关于加强工业企业管理若干问题的决定》和实施《企业管理现代化纲要》,工业企业的经营机制、组织结构、技术水平、管理状况和队伍素质,都发生了相当深刻的变化。一批先进企业坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,在探索具有中国特色的现代化企业管理的道路上,已经取得了宝贵经验和可喜成果,宝山钢铁总厂就是这方面的一个突出典型。

宝钢是改革开放的产物,是我国建国以来引进

技术最多、装备水平最高的现代化大型钢铁企业。1978年12月动工兴建,1985年9月一期工程建成投产,1991年二期工程又陆续建成投产,已形成年产生铁650万吨、钢671万吨、钢材544万吨的规模。两期工程均是一次投产成功,各项主要技术经济指标迅速达到和超过设计水平。宝钢建设的成功和投产之顺、达产之快、效果之好,引起了国内外经济界人士的瞩目,受到了各方面的赞赏。1992年宝钢的人均钢产量已达到157.08吨,为国内同类企业最高水平的5倍;全员劳动生产率近40万元,为国内同类企业最高水平的6倍多;实现利税连年翻番,1992年达到27亿元。尤为重要的是宝钢的产品质量高、品种优,达到了国际先进标准,不仅顶替了大量板、管等优质、短缺钢材的进口,而且开始打入国际市场,显示了相当强的竞争能力。宝钢生产建设的卓越成就雄辩地证明,在中国共产党的领导和社会主义制度下,我国工人阶级有能力、有办法掌握现代最新技术,管理好现代化大型企业。

宝钢的高质量、高效率、高效益从何而来?极为重要的一条是真正实现了现代化技术装备与现代化管理的紧密结合、同步推进。党的十三大明确指出:“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决

定性因素,是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。”宝钢就是这两个支柱并举的成功范例。建厂伊始,他们在引进国外成套先进技术装备的同时,就引进了七种管理方式软件,并以世界著名的日本大型钢铁企业——新日铁为样板,采取派出去、请进来的方式,学习、研究、借鉴他们的先进管理方法。然后本着以我为主、洋为中用的原则,根据中国国情、宝钢厂情和国内的成功经验,认真加以消化吸收,兴利革弊、改造创新。经过几年的刻苦实践,终于形成了宝钢这套适合我国国情、适应现代化大生产要求和现代化管理原则的管理模式。这套管理模式有几个很显著的特点:一是有明确的、创世界一流的战略目标。企业的全部生产经营活动,都立足于瞄准世界先进水平,实现“三高”(高质量、高效率、高效益)、创五个第一流(建设一流队伍,培养一流作风,掌握一流技术,实行一流管理,生产一流产品),起点高、雄心大,激励着宝钢人冲破困难,开拓奋进。二是建立了社会化专业协作体系,不搞“大而全”、“小而全”,摆脱了“企业办社会”的沉重包袱和“万事不求人”的落后观念。三是实行了集中、一贯的内部管理体制。根据生产自动化、连续化强,工序衔接紧的特点,管好主体、放活辅助,统一经营、集中管理,服务到第一

线,真正做到了机构简、效率高、用人少。四是形成了以作业长制为中心与计划值控制、标准化作业、设备点检定修、群众性自主管理等五制配套的新型基层管理制度,实行“重心下移”、“权限委让”、“工序服从”,充分发挥了基层的积极性。五是贯彻以人为本的管理思想,全心全意依靠工人阶级,着力于建设一支“思想好、技术精、作风正、纪律严”的队伍,在人才开发、分配制度、激励机制等方面都有所创新。这在我国企业管理的理论和实践上,确实是一个重大的发展和突破。

宝钢的实践有力地证明:现代化企业必须实行现代化管理,先进的技术装备必须与先进的管理相结合,才能促进生产力的发展。推进企业管理现代化,要勇于学习、借鉴国外的先进管理经验与我国的实际相结合,既不可“照搬照抄”又不可“固步自封”,善于学习更要善于创新。在我国实现管理现代化是一项艰巨的历史任务,但只要我们下定决心,肯下功夫,勇于实践,是一定可以加快步伐走上成功之路的。

1993年2月

编者的话

——加快改革开放,转换企业经营机制,建立社会主义市场经济体制的历史性变革,强烈呼唤着我们要加快企业管理现代化的步伐。我国一批先进企业正在现代化管理的道路上探索前进。上海宝山钢铁总厂就是这批先进企业中的突出典型。我们编辑这套丛书的目的就是力求从理论和实践的结合上,系统介绍和论述宝钢的成功经验,供企业管理界的理论工作者和实际工作者研究、借鉴。

——本套丛书按照“立足宝钢、面向全国”的要求,力求根据宝钢现代化管理的实践,突出宝钢管理的特色,并考虑到不同读者对象的需要,采取综合与专业、专题适当划分的编撰序列,首批书目包括:《宝钢现代化管理概论》,《宝钢的组织体制》,《宝钢的基层管理》,《宝钢的人

力资源开发》,《宝钢的经营战略管理》,《宝钢的生产管理》,《宝钢的一贯质量管理》,《宝钢的设备管理》,《宝钢的信息系统与管理》,《宝钢生产第一线的管理者——作业长》,《宝钢的标准化作业》,《宝钢的自主管理活动》等。以上各册将在今明两年内陆续出版。

——这套丛书是众多理论工作者与实际工作者密切合作的产物。参加编著工作的有中国冶金企业管理协会、宝山钢铁总厂、中国人民大学、清华大学、国家体改委经济与管理研究所、北京科技大学、东北大学、北京冶金管理干部学院、中国标准化管理干部学院的 30 多位专家、学者与管理工作者。

——本套丛书的编辑出版得到了中国企业管理协会、冶金工业部、中国人民大学、宝山钢铁总厂及有关单位领导的热情指导和大力支持,也得到了中国人民大学出版社和冶金工业出版社的紧密配合,在此我们谨表衷心感谢。

——把宝钢的现代化管理经验与现代化管理的理论结合起来,编辑一套丛书,是一个新的尝试,我们缺乏经验,又受水平所限,缺点在所难免,欢迎广大读者指正。

1993 年 3 月 1 日

目 录

第一章	宝钢一贯质量管理概述〔1〕
	第一节 瞄准世界先进水平的质量目标〔2〕
	第二节 开拓质量管理新路〔6〕
	第三节 先进的产品,成功的实践〔11〕
第二章	一贯质量管理的指导思想与特点〔15〕
	第一节 一贯质量管理的基本指导思想〔15〕
	第二节 一贯质量管理的主要特点〔25〕
第三章	一贯质量管理的组织体制〔36〕
	第一节 公司质量管理的职能与机构〔36〕
	第二节 质量管理职能在专业部门与生产厂的分配〔43〕
第四章	规程体系〔51〕
	第一节 规程体系的作用及其特点〔51〕
	第二节 各类规程〔62〕
第五章	工序控制与质量检验〔75〕
	第一节 工序质量控制〔75〕
	第二节 自主检查〔83〕
	第三节 专职检验及精度管理〔85〕
第六章	质量实绩管理〔91〕
	第一节 质量实绩数据的收集〔91〕
	第二节 产品制造履历管理〔93〕
	第三节 质量水平管理〔101〕
第七章	机动观察〔110〕
	第一节 机动观察的必要性和人员要求〔110〕
	第二节 机动观察业务〔113〕
第八章	销售服务与新产品试制中的质量管理〔122〕

	第一节 销售服务中的质量管理〔122〕
	第二节 新产品试制中的质量管理〔127〕
第九章	其他专业管理在一贯质量管理中的作用〔135〕
	第一节 资材管理〔135〕
	第二节 设备管理〔140〕
	第三节 生产管理〔144〕
	第四节 信息及计算机管理〔147〕
第十章	质量报表与质量会议制度〔152〕
	第一节 一贯质量管理月报及其编制〔152〕
	第二节 质量会议制度〔158〕
第十一章	质量责任制与考核〔162〕
	第一节 各级管理者及各部门的质量责任〔162〕
	第二节 质量考核〔171〕
第十二章	在探索中完善和发展一贯质量管理〔174〕
编后记	

第一章

宝钢一贯质量管理概述

宝钢投产9年来,钢铁产量逐年大幅度增长。1994年,生铁产量为693万吨,钢产量为756万吨,钢材产量为463万吨,均全面超过宝钢一二期工程的设计能力,实现销售收入251亿元,实现利税79亿元,分别比上年增长38.7%和36.2%。宝钢不仅在钢铁产量和经济效益上为发展我国钢铁工业做出了重大贡献,而且在产品品种和质量上为缩小我国同工业发达国家的差距也做出了重要贡献。1994年,宝钢荣获“全国质量效益型先进企业”称号。

宝钢的产品质量已达到了国际先进标准,许多品种填补了国内空白,顶替了进口,并有部分产品打入了国际市场。“要好钢,找宝钢”,这是广大用户对宝钢的高度赞誉。宝钢的高质量产品,是宝钢职工强烈的社会责任感和创造性劳动的结晶;是引进、跟踪和开发先进技术的丰硕成果;也是宝钢坚定不移地贯彻质量第一的方针,勇于开拓质量管理新路,大力推行一贯质量管理方式所创造的卓越成绩的集中体现。

宝钢推行的一贯质量管理,是根据宝钢争创世界一流产品的现实需要和现代化生产技术条件的客观要求,针对我国质量管理

传统做法的弊端,通过引进日本新日铁公司的一贯质量管理方式,在生产经营实践中消化和发展而建立起来的。

第一节 瞄准世界先进水平的质量目标

企业无论采取何种质量管理方式,归根到底都是将其作为一种手段,为达到一定的质量目标而服务的,宝钢也不例外。他们之所以要大力推行一贯质量管理,从根本上说,就是为了实现以世界先进水平为赶超对象的质量目标。因此,学习和研究宝钢一贯质量管理的经验,就不能不从了解和认识宝钢的质量目标开始。

一、宝钢的质量目标

在宝钢的生产建设和推进管理现代化过程中,始终如一的质量目标概括地说就是:宝钢的产品要适应和满足用户的需要,实物质量要达到或超过国际同类产品的先进水平,争创世界第一流。这一质量目标包括以下几项主要内容:

(1)宝钢要生产国民经济急需、国内其他企业没有条件生产、可以替代进口的,以及能够出口创汇、在国际市场上有竞争能力的优质钢材。

(2)宝钢要千方百计满足用户需要,大力生产那些产品性能要求高、尺寸精度要求高、深加工性能有特殊要求的高难度和高附加值产品,努力加大高难度产品占钢材总产量的比重。

(3)宝钢产品的实物质量要达到或超过国际同类产品的先进水平,能与国外大型钢铁企业在国际市场上竞争。

(4)宝钢要为用户提供优质服务,必须做到百分之百地履行合同,保证按期交货,树立良好的信誉。

二、宝钢质量目标的特点

宝钢基于自身的特殊条件、地位和环境所确立的质量目标,同一般钢铁企业相比较,具有如下特点:

(1)在水平上,宝钢追求的高质量是国际先进水平,目标是争创世界第一流,而不是同国内水平相比。他们认为,宝钢的产品质量在国内领先是最起码的要求,宝钢的赶超对象应该是国际的、当代的先进企业,如日本的新日铁、韩国的浦项、光阳以及美国、西欧的一些大型钢铁企业。

(2)在标准上,宝钢追求的高质量不是以是否达到国标部标和国际标准为尺度,而是同发达国家比实物质量,以实物质量达到或超过国际同类产品先进水平为目标。因此,宝钢是百分之百按照比国际标准更高的企业内控标准来组织生产的,并以此为依据进行质量考核。

(3)在内容上,宝钢追求的高质量不是从自身出发,而是从如何适应和满足用户需要出发,加以全面考虑。这样,宝钢的质量目标就不只是狭义的产品质量,还包括对品种与服务的要求,如加大高难度产品的比重、满足用户的特殊需要、百分之百履行合同等。宝钢绝不让用户“凑合用”本企业的产品,宁可自己在经济上承受一定的损失,也要为用户生产所需的产品,让用户满意。

(4)在地位上,宝钢把产品的高质量列为关系企业全局和长远发展的一个战略目标来对待,是具有战略地位的重要经营目标之一。在宝钢,统筹企业全局、驾驭企业航向的战略目标是“一流三高”。这一战略目标确定了创建世界一流钢铁企业要达到“五个一流”、实现“三高”。“五个一流”之一就是“生产一流产品”,其余分别是建设一流队伍、培养一流作风、掌握一流技术、实行一流管理。它们相互联系,共同对企业整体素质提出高要求。“三高”就是高质量、高效率、高效益。它是宝钢追求的优异的生产经营成果,集中体现了达到“五个一流”的目的与标准,其中又把高质量列在首位。

对于具有上述特点的质量目标,宝钢采取了多种形式在厂内进行广泛的宣传教育,公司领导利用各种场合反复向全体职工阐明,不断强化全员质量意识。如今,在宝钢一谈起质量目标,可以说全厂职工尽人皆知。

三、宝钢确立赶超世界先进水平的质量目标的客观依据